91-02739/

A Report

on

The Relationship

Between

The New Brunswick Electric Power Commission

and

The Government of New Brunswick

February 1991

Index

Section	Description	Page
1	Background	1
2	The Relationship with Government	4
3	The Corporate Structure	10
4	The Contract Process	17
5	Financial Accountability	28
6	Corporate Credit Cards	30
7	Hiring Procedures	34
8	Additional Comments and Recommendations	38

7 February 1991

Premier Frank McKenna
P.O. Box 6000
Fredericton, New Brunswick
E3B 5H1

Dear Sir:

The terms of reference of this Committee were set out in your letter of 23 January 1991.

"Dear Mr. Nason:

This letter is to confirm my earlier telephone conversation with you and my announcement of January 21st, 1991 concerning the proposed examination of the relationship of the New Brunswick Electric Power Commission with the rest of the government. As I have announced and as was earlier discussed with you, I have for some time been concerned with the lack of coordination between the New Brunswick Electric Power Commission and the general government, particularly with the mechanisms by which the Crown Corporation is being held accountable.

I am accordingly requesting that you chair a committee of senior government officials to examine, consider and provide recommendations to me with respect to certain aspects of the relationship. The aspects that require examination should include the following questions and those necessarily related to them.

1. The contract process and criteria in use by the New Brunswick Electric Power Commission with respect to the tendering of contracts, including the awarding of untendered contracts by N.B. Power;

2. The actions appropriate to ensure that the operations of the New Brunswick Electric Power Commission are subject to the same measures of financial efficiency, restraint and accountability as the government in general;

3. The longstanding use of corporate credit cards within the New Brunswick Electric Power Commission;

4. The policies and process of the New Brunswick Electric Power Commission with respect to the hiring of personnel.

In conducting this inquiry, I authorize you and your committee to second necessary personnel and to call upon and utilize such other governmental resources as appear appropriate.

I would appreciate it if the committee's assessment and recommendations could be forwarded to me as soon as convenient, and if possible, within the next 2 to 3 weeks.

Thank you very much for your cooperation in this important matter.

Signed by:
Frank McKenna

Mr. Harry Nason
Clerk of the Executive Council
P.O. Box 6000
Fredericton, N.B.
E3B 5H1"

The Committee has considered the relationship between the New Brunswick Electric Power Commission and the Government, reviewed various procedures and criteria of the Power Commission and carried out limited auditing to test some of the systems. The Committee has completed its deliberations and our report is submitted herewith.

The Committee wishes to express its appreciation to the staff at the New Brunswick Electric Power Commission for their cooperation, hard work and professionalism in responding to our many requests for research and information.

The Committee also expresses its appreciation to staff of the Departments Transportation, Supply and Services, Board of Management, Justice, Finance and the Office of the Comptroller for their assistance.

Harry A. Nason
Clerk of the Executive Council
Chairman

Robert W. Kelly
Deputy Minister
Department of
Finance

G. Linwood Titus
President and General Manager
New Brunswick Electric Power
Commission

Carol Loughrey
Comptroller

1. BACKGROUND

The New Brunswick Electric Power Commission is one of the best managed electric power utilities in Canada. In the period since the end of the Second World War, the Commission has demonstrated great foresight and excellent planning in developing a diversified mix of generating facilities.

The Commission pioneered the establishment of interprovincial and international power grids which, combined with major sales of power to a variety of customers in the United States, have provided its New Brunswick customers with relatively low power rates. Until increased oil costs dictated the recent increase, the Commission had gone for 68 months without increasing their rates. This record of performance is unique in Canada.

The Commission has achieved this enviable performance while maintaining a strong financial position. Retained earnings total $389,560,499 against net borrowings of $1,860,392,129 and depreciated fixed assets of $2,456,054,320.

This strong equity position for a government owned utility is calculated after providing for deferred liabilities of $381,683,147 covering generation equalization, export sales stabilization, irradiated fuel management, nuclear unit decommissioning and fuel channel removal.

Over the last four decades the Commission has fulfilled its mandate as set out in Section 2 of the Electric Power Act:

> *"....to provide for the continuous supply of energy adequate for the needs and future development of the Province and to promote economy and efficiency in the generation, distribution, supply, sale, and use of power."*

The Commission has carried out its mandate within a strong corporate organization and, whether intentionally or otherwise, an arms length relationship with the Executive Branch of Government.

2. THE RELATIONSHIP WITH GOVERNMENT

The New Brunswick Electric Power Commission exerts a strong influence on the social and economic life of the Province. Major areas of activity of the Commission that impact on the business and social aspects of New Brunswick include the following:

1. The availability and cost of electrical energy is a major factor affecting the competitive position of provincial companies and is an important component of every household budget. Electrical energy is also a fundamental building block in the Government's policy for the economic development of the Province.

2. The requirement for capital funds to finance the large construction projects undertaken by the Commission have an impact on the ability of the Province to borrow on international markets and on the interest rates that must be paid. The debt of the Commission that is guaranteed by the Province is thirty-seven percent of the total direct and guaranteed debt of the Government of New Brunswick.

3. With a permanent staff complement of 2,625 under Part IV of the Public Service Labour Relations Act and a seasonal high of over 300 temporary and casual employees, the Commission is a major public service employer.

4. The construction of new generating facilities creates very large on-site employment opportunities during peak periods, as well as the large number of person-years of work involved in the supply of materials.

5. The Commission spends over $660,000,000 a year in the purchase of goods and services from New Brunswick companies.

6. The Commission requires a large number of skilled executive and professional personnel in its operations. It is also a major contributor to training young professionals for senior executive positions.

7. The operations of the Commission and the decisions that are taken for long term development have a major impact on the environment.

If the Government is to bring the full weight of its resources to bear on achieving the social and economic objectives that have been adopted, it is essential that the Commission be full and active participants in achieving those objectives.

Some progress in this regard has been achieved over the past few years. Until 1988 the Commission and the Department of Finance entered the capital markets individually with their borrowing requirements. On occasion the two arms of government did not consult on the timing of their actions and, on occasion, they appeared to be competing. Such lack of coordination was detrimental to the best interests of the citizens of New Brunswick.

In 1988 the Chairman of the New Brunswick Electric Power Commission arranged with the Minister of Finance to have all bond issues for the Commission handled by the Department of Finance.

Over the past three years the Commission greatly increased their activities in sourcing New Brunswick companies to supply many of its requirements.

In the recent past the Commission has negotiated substantial economic offset packages with out-of-province companies that have received contracts for the supply of high cost components for new generating facilities. The Chairman and the Minister of Commerce and Technology have collaborated closely on this approach and the staff of the two groups have cooperated to achieve the most favourable results that they could obtain.

Although these recent developments are commendable, the fact remains that, in general, the Commission is not participating as they should in the immediate policies and activities that the Government is introducing to achieve its long-term objectives.

Recommendation

The New Brunswick Electric Power Commission should appear before the Policy and Priorities Committee of Cabinet to review new policies or programs or changes to existing policies or programs that they propose to introduce.

3. THE CORPORATE STRUCTURE

There is no clear definition of the respective duties and authority of the Chairman and the General Manager in either the Act or the internal organization plan of the Commission. As well, the duties of the Commission as defined in the Act seem inappropriate for a corporation.

The **Electric Power Act** does not name a chief executive officer, the key position in any corporate structure. The Act does provide for an executive committee of the Commission (section 4) that " *shall have the immediate supervision, management and direction of the works and undertakings of the Commission...*", responsibilities that should be vested in the Chief Executive Officer.

In the absence of the expressed provision for a chief executive officer with a clearly defined mandate and lacking a formal or legal relationship between the General Manager and the Chairman, all real decision-making authority has gravitated to the Office of the Chairman. The normal checks and balances that are established in Chairman-General Manager relationships in other crown corporations and in Minister-Deputy Minister relationships in government departments have not always been maintained.

Subsection 3(1) of the Civil Service Act states that a Deputy Minister is the "*...chief executive officer of that portion of the Civil Service of which he is deputy head*". Two other Crown corporations, the New Brunswick Liquor Corporation and the New Brunswick Geographic Information Corporation name the General Manager and the President respectively as the chief executive officer of the Corporation and use identical language to describe the duties of the position, i.e., *...is charged with general direction, supervision and control of the business of the Corporation...*".

Recommendation

The Electric Power Act be amended to

(a) **Add a section that states "The General Manager is the chief executive officer of the New Brunswick Electric Power Commission and is charged with the general direction, supervision and control of the business of the Power Commission and may exercise such other powers as may be conferred on the President by the by-laws of the Power Commission."**

This will legally establish the General Manager as the chief executive officer and will define the mandate of the position.

(b) **Delete subsection 4(3) of the Act giving the executive members of the Commission, (the appointed Board)"...immediate supervision, management and direction of the works and undertakings of the Commission..."**.

This will remove the implied authority of the Commissioners for the day-to-day management of the Power Commission.

(c) **Delete subsection 6(2) of the Act giving the Commissioners authority to employ, define duties, etc.**

This authority will now be vested in the General Manager.

(d) **Retain subsection 6(1) giving the Commissioners authority, subject to the approval of the Lieutenant-Governor in Council, to appoint certain senior executives.**

The Commissioners would retain the right to appoint the senior executive officers.

(e) **Add a section defining the purpose of the Board as "The Board shall administer the affairs of the Power Commission on a commercial basis and all decisions and actions of the Board are to be based on sound business practice.".**

The mandate of the Commissioners would be defined in language similar to that used in other crown corporations.

(f) **Add, for greater clarity, specific authority for the Commission to enact by-laws that must be approved by the Lieutenant-Governor in Council.**

In the corporate structure of any company, the chief executive officer is a member of the Board of Directors. The two Crown Corporations mentioned earlier both have sections in their respective acts making the chief executive officer an "ex officio" member of their Boards.

Recommendation

The Electric Power Act be amended to state that the General Manager is an ex officio member of the Commission.

The specific authority of the Chairman is based on the by-laws of the Commission, the provisions of the Act and the conventions of the Executive Council. Since by convention no proposal can go forward to the Commissioners or to the Executive Council without the endorsement of the Chairman, he has complete control over proposals concerning policy, programs and budget.

The Chairman acts as the policy link between the Executive Council and the Commissioners and the Chief Executive Officer. The by-laws of the Commission would usually provide the Chairman with authority to enter into contracts. The actual tendering process would be the responsibility of the General Manager acting within the guidelines established by the Commissioners. Specific recommendations in regard to tendering and purchasing are contained in another section of this report.

No change in the authority of the Chairman is required.

4. THE CONTRACT PROCESS

The terms of reference requested recommendations on the following: *"The contract process and criteria in use by the New Brunswick Electric Power Commission with respect to the tendering of contracts, including the awarding of untendered contracts by N.B. Power".*

We have reviewed the practices and procedures of the Power Commission under the following headings:

1. Construction Contracts
2. Supply and Install Contracts
3. Purchase of Goods and Materials
4. Service Contracts
5. Consulting Contracts

We have as well reviewed certain practices that may be common to more than one of the above categories.

1. Construction Contracts

Construction contracts awarded by the New Brunswick Electric Power Commission are subject to the provisions of the Crown Construction Contracts Act, legislation that is applicable to all government departments and crown corporations. This legislation provides the procedures and safeguards covering all construction contracts accorded by the government.

A team of experienced engineers reviewed the procedures of the Power Commission and examined the award price and final cost of construction and service contracts over a two year period.

There are no apparent flaws in the system. Several contracts revealed very large overruns in cost. They are primarily related to contracts on major facilities and reflect either unforeseen foundation problems or a lack of lead time on the project resulting in simultaneous construction and design functions, dictated by stringent time requirements for completion. Unforeseen foundation conditions can occur on any construction. However, a more timely decision to undertake major construction projects could result in a significant reduction in cost overruns.

2. Supply and Install Contracts

This type of contract is used for very specialized equipment such as turbines, generators and environmental equipment. In most cases those tendering were from outside both New Brunswick and Canada.

The process used to award this type of contract is more in the nature of a proposal than a tender call since the successful bidder must design, construct and install the equipment. Award is based on a performance-cost study and, in very recent years, an industrial offset package.

The procedures and criteria in place are quite satisfactory.

3. Purchase of Goods and Materials

The purchase of goods and materials by the Power Commission is subject to the requirements of the Public Purchasing Act. The staff of the Commission assert that the requirements of the Act are rigidly followed.

4. Service Contracts

Service contracts cover such activities as snow plowing, janitorial service, repair services and maintenance contracts. This type of contract falls into a legal limbo as it is not covered by either the Crown Construction Act or the Public Purchasing Act. The Power Commission does not appear to have any policy or guidelines related to this type of contract.

Neither the Acts nor administrative directives in government departments specify how companies are selected to be on the invited list for a particular contract. The method used depends on the arrangements between a Minister and a Deputy Minister at any given time.

If the selection is by the Minister, then it is the responsibility of the Deputy Minister to ensure that a truly competitive bidding situation exists. If the selection is by the Deputy Minister, then it is the responsibility of the Minister to ensure that the opportunity to bid is equitably distributed to qualified companies in the particular region over a period of time. The selection of companies can also be a joint undertaking by the Minister and Deputy Minister.

The two major contracting departments in government are Transportation and Supply and Services. The Ministers in both departments generally do not participate in the selection of companies for invited bids. On occasion the Ministers' Office will submit a name to be added to the list of qualified bidders. The staff in the two departments either rotate the selection of all companies that are qualified to do the work or who have expressed an interest in bidding or invite on the basis of immediate availability.

The Power Commission use a system where the staff submit a list of names to the Chairman's Office. That office will delete some names and add others to constitute the final list of invitees. This final list usually includes a far larger number than the minimum three specified in the Act. We also noted that the Power Commission usually invites bids from several companies for contracts under $10,000. The Crown Construction Contracts Act permits negotiations with a single company for work of this value.

Recommendations

1. **The by-laws of the Commission should include a section specifying that service contracts be subject to the provisions of the Crown Construction Contracts Act and to the Regulations thereunder.**

2. **In selecting a list of companies from which tenders are to be invited, the General Manager should submit a proposed list to the Chairman. The Office of the Chairman should have the authority to add names to the list but not to delete a name that has been submitted.**

In regard to Recommendation No. 1, the government should consider enacting legislation or amending existing legislation to apply standard procedures to all departments and all crown corporations for service contracts of this type.

5. Consulting Contracts

The Power Commission does have a general policy on the employment of consultants.

The only government document on employing consultants is a Board of Management directive dated January 1985. The directive deals with the "form of agreement" between the contracting parties and exempts engineering, architectural and legal matters as well as "*Individuals employed by departments or agencies on a short-term basis to assist in operation of an established program or to assist in studies or research under direct supervision of departmental or agency staff*".

The Board of Management directive also included comprehensive but non-mandatory guidelines on selecting a consultant.

The employment of private companies to provide professional or technical services is still based on choosing the best company with the resources available to complete the work in a satisfactory manner by a given deadline.

The award of consulting contracts has defied the efforts of government departments to develop a comprehensive policy that make the selection of consultants a routine administrative task.

We have no recommendations to make in regard to the method by which the Power Commission awards contracts to consultants.

6. Other Observations

Sole-source contract awards result from a situation in which only one company can perform the work. In such circumstances a contract is negotiated rather than bid.

We have noted sole-source contracts in the Power Commission involving up to six figure amounts.

No policy appears to be in place at the Power Commission in regard to authority to approve a negotiated contract.

Recommendation

With the exception of emergency situations and cases of equipment compatability, authority to negotiate a contract with a single source should be submitted to and approved by the Advisory Committee on the Crown Construction Contracts Act.

5. FINANCIAL ACCOUNTABILITY

The terms of reference requested recommendations on the following: *the actions appropriate to ensure that the operations of the New Brunswick Electric Power Commission are subject to the same measures of financial efficiency, restraint and accountability as the Government in general.*

During the current economic downturn, both private corporations and governments are introducing very stringent financial restraints in their operations. While the New Brunswick Electric Power Commission are introducing their own programs to reduce expenditures, it is not necessarily coordinated with government measures either in degree, specific areas of applicability or long-term objectives.

Recommendation

The Chairman and the General Manager of the New Brunswick Electric Power Commission should appear before the Budget Committee of Cabinet for a detailed examination of their annual budget prior to submitting the proposal to the Commissioners. Changes to the budget that are made by the Commissioners should be further reviewed by the Budget Committee.

6. CORPORATE CREDIT CARDS

The terms of reference requested recommendations on the following: *the long-standing use of corporate credit cards within the New Brunswick Electric Power Commission.*

The use of credit cards by private corporations and governments has largely replaced the previous system of issuing cash advances to employees travelling on company business. The cash advance system was costly to administer in that it involved the issuance of a cheque and then the reconciliation of the costs incurred at the end of the trip or the time period for which the advance was approved. In addition there was a cost related to having cash tied up for the period from the advance to the repayment.

The term "corporate credit card" can have two interpretations as currently used by government departments and crown corporations. It can be one such as used in government departments which involves the Province contracting with a credit card company to provide credit cards to designated employees in their name. The Province pays the nominal annual fee but the employee is responsible for the charges personally and must pay them and apply to be reimbursed by way of a properly documented travel expense claim.

The second type of "corporate credit card" involves an arrangement whereby all charges on the credit card are billed to the employer in an itemized statement that is paid by the company.

This system is used in the private sector and is available to executive officers of N.B. Power to pay "major expenses for legitimate business expenditures resulting from corporate, promotional and external marketing activities."

In the government environment it is important to maintain a system whereby the cost of any particular trip or the travel costs of an individual for any period of time can be quickly identified. This type of information is very frequently requested by applications under the Right to Information Act, by Notices of Motion in the Legislative Assembly, by requests from committees of the Legislative Assembly and by central agencies of government.

The use of corporate credit cards by Senior Executive Officers within the Commission was designed to be used exclusively for non-travel costs associated with promotional activities. We have found that this has not always been the case and some travel costs have been charged to corporate credit cards.

Controls were not in place in the Power Commission to facilitate proper accountability for the expenditures made through the use of the corporate credit card.

Comment and Recommendation

The Committee has been advised that the New Brunswick Electric Power Commission has discontinued the use of corporate credit cards. The Committee recommends that the Commission proceed, as planned, to cancel all existing corporate credit cards that are billed directly to the Commission.

7. HIRING PROCEDURES

The terms of reference requested recommendations on the following: *the policies and process of the New Brunswick Electric Power Commission with respect to the hiring of personnel*

The Power Commission fills vacant positions by posting a notice that alerts staff to the vacancy in those instances where it is felt that qualified individuals with the Power Commission would be interested in the job. The successful candidate is chosen by the usual process of screening and interviews. The appointment is made by the Assistant General Manager, Human Resources and Administration.

When it is deemed appropriate to recruit from outside the existing staff, applications on file are reviewed for suitable candidates and officials within the organization contribute the names of people that they recommend for interview. After screening and interviewing the most qualified candidates, an appointment is made by the Assistant General Manager.

The system of in-service recruitment used by the Power Commission is similar to the closed competitions used by government departments. It appears to be working satisfactorily at the Power Commission.

The methods used for external recruitment are a different matter. An arbitrary system of selecting people for interview is not acceptable in a Crown corporation. Such a system is, of course, open to abuse.

A more fundamental issue is the right of every citizen to be informed of an employment opportunity in a government enterprise and to have an equitable opportunity to compete for the position.

Recommendation

A new section be added to the Electric Power Act that states "The employees of the Commission shall be appointed in accordance with the staff requirements and mode of appointment established by the by-laws of the Corporation and such by-laws shall conform, so far as possible, with the spirit and intent of the Civil Service Act regarding the method and procedure following in the appointment process."

The effect of this by-law, in addition to assuring open and equitable hiring practices, will be to vest in the General Manager the sole authority for hiring permanent employees. This is similar to the authority of Deputy Ministers in government departments.

8. ADDITIONAL COMMENTS AND RECOMMENDATIONS

The management structure of the New Brunswick Electric Power Commission is, understandably, complex. The President (General Manager) has an Executive Vice-President, five Vice-Presidents, two Senior Directors, a Senior Advisor and a Director reporting to him for a management span of ten positions. The Executive Vice President also has a management span of ten positions.

The Power Commission administers a one billion dollar budget that involves many tens of thousands of contracts, purchases and personnel transactions each year. All of these activities should be subject to procedures established in the by-laws of the Power Commission and the administrative directives issued by senior management.

The procedures should provide for exceptions to the established systems in specified instances and a form of override in cases of operational necessity.

The General Manager, as the person responsible for the day-to-day operation of the Commission, must have a mechanism that monitors and tests the system and identifies for him instances where established procedures have not been followed. This is the function of the internal audit group.

Internal audit in the Power Commission currently report to the Director of Internal Audit and Corporate Quality Assurance who reports to the Vice-President, Human Resources and Administration who reports to the President (General Manager). Buried this deeply in the corporate structure, the internal audit group does not

have the "de facto" authority to carry out the type of procedures audit that a government enterprise of this magnitude requires. There is always the risk that their findings are not brought to the attention of the General Manager.

Recommendation

The internal audit group should be strengthened and should report directly to the General Manager.

The inadequacies that we find in the operating procedures of the New Brunswick Electric Power Commission lie in the Electric Power Act. Amendments to the Act and the development of by-laws may take some considerable period of time. We do not recommend postponing the adoption of the recommendations contained in this report until such time as the legal framework is in place.

Recommendation

The recommendations contained in this report should be instituted immediately by policy directive and refined, as required, when an amended Act and by-laws are in place.

Un rapport

sur

les relations

entre

la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick

et

le gouvernement du Nouveau-Brunswick

Février 1991

Errata :

La recommandation b) à la page 13 devrait être formulée comme suit :

Supprimer de la Loi le paragraphe 4(3) donnant aux membres exécutifs de la Commission (membres désignés du Conseil d'administration) «... le contrôle, la gestion et la direction immédiats des ouvrages et des entreprises de la Commission...»

La recommandation e) à la page 14 devrait être formulée comme suit :

Ajouter un article définissant le rôle du Conseil d'administration de la façon suivante : «Le Conseil d'administration gère les affaires commerciales de la Commission d'énergie electrique; toutes les décisions prises et les actions entreprises doivent reposer sur de bonnes pratiques commerciales.»

Table des matières

Section	Description	Page
1	Information générale	1
2	Relations avec le gouvernement	4
3	Structure organisationnelle	10
4	Processus d'adjudication	17
5	Responsabilité financière	28
6	Cartes de crédit professionnelles	30
7	Méthode d'embauchage	34
8	Autres remarques et recommendations	38

Le 7 février 1991

Monsieur Frank McKenna
Premier ministre
C.P. 6000
Fredericton (N.-B.)
E3B 5H1

Monsieur le Premier ministre,

Votre lettre du 23 janvier 1991 établissait le mandat de ce comité.

Monsieur,

Je désire confirmer par la présente notre conversation téléphonique ainsi que l'annonce que j'ai faite le 21 janvier 1991 concernant l'étude proposée des relations entre la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick et les autres services du gouvernement. Comme je l'ai déjà annoncé et comme je vous l'ai mentionné lors de notre discussion, je me préoccupe depuis un certain temps du manque de coordination entre la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick et l'ensemble du gouvernement, surtout en ce qui a trait aux mécanismes qui ont pour but d'assurer la responsabilisation de cette société de la Couronne.

Je vous demande donc de présider un comité de hauts fonctionnaires du gouvernement chargé d'examiner et d'étudier certains aspects de ces relations et de me soumettre des recommandations à ce sujet. Les questions suivantes ainsi que tous les autres points connexes devraient être examinés.

1. Les modalités et les critères appliqués par la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick pour l'adjudication, y compris l'attribution de contrats sans appels d'offres;

2. Les mesures devant être prises afin de s'assurer que les activités de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick sont assujetties aux mêmes exigences d'efficacité, de restriction et de responsabilité financières que l'ensemble du gouvernement;

3. L'utilisation de longue date de cartes de crédit au sein de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick;

4. Les politiques et les méthodes appliquées par la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick concernant l'embauche du personnel.

Je vous autorise vous-même et votre comité à emprunter le personnel nécessaire et à faire appel aux autres services gouvernementaux dont vous jugerez avoir besoin pour effectuer cette enquête.

J'aimerais recevoir l'évaluation et les recommandations du comité dans les meilleurs délais, et si possible, au cours des deux ou trois prochaines semaines.

Je vous remercie beaucoup de votre collaboration à ce dossier important.

Signature de :
Frank McKenna

Monsieur Harry Nason
Greffier du Conseil exécutif
C.P. 6000
Fredericton (N.-B.)
E3B 5H1

Le Comité a étudié les relations entre la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick et le gouvernement; il a examiné différents critères et modalités appliqués par la Commission d'énergie. Il a effectué une révision limitée afin de vérifier certains systèmes. Le Comité a terminé ses travaux et vous soumet son rapport par les présentes.

Le Comité désire exprimer sa reconnaissance au personnel de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick pour sa collaboration, son travail ardu et son professionnalisme relativement à nos nombreuses demandes de recherche et d'information.

Le Comité remercie également le personnel des ministères des Transports, de l'Approvisionnement et des Services, du Conseil de gestion, de la Justice, des Finances et du Bureau du contrôleur pour sa collaboration.

Harry A. Nason
Greffier du Conseil exécutif
Président

Robert W. Kelly
Sous-ministre
des Finances

G. Linwood Titus
Président et directeur général
Commission d'énergie électrique
du Nouveau-Brunswick

Carol Loughrey
Contrôleure

1. INFORMATION GÉNÉRALE

La Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick est l'une des entreprises de services publics d'électricité les mieux gérées au Canada. Depuis la fin de la Deuxième guerre mondiale, la Commission a fait preuve d'une grande prévoyance et réalisé une excellente planification en établissant un mélange varié d'installations de production.

La Commission a entrepris l'établissement de réseaux d'électricité internationaux et interprovinciaux qui, conjugés aux importantes ventes d'énergie à divers clients des États-Unis, ont permis aux Néo-Brunswickois de bénéficier de tarifs d'électricité relativement peu élevés. La récente augmentation des tarifs entraînée par la hausse des prix du pétrole est la première augmentation des tarifs de la Commission depuis 68 mois. Ce bilan est unique au Canada.

La Commission a pu obtenir des résultats enviables sans renoncer à sa bonne situation financière. Les bénéfices non répartis se chiffrent à 389 560 499 $ comparativement au montant net des emprunts de 1 860 392 129 $ et à l'actif immobilisé non amorti de 2 456 054 320 $.

Cette forte situation nette pour une entreprise de services publics appartenant au gouvernement est déterminée après le calcul à l'avance d'un passif de 381 683 147 $ couvrant la répartition de la production, la stabilisation des ventes à l'exportation, la gestion du combustible irradié, le déclassement des unités nucléaires et l'enlèvement du canal de combustible.

Au cours des quatre dernières décennies, la Commission a rempli son mandat établi à l'article 2 de la Loi sur l'énergie électrique :

> "...d'assurer la fourniture continue de l'énergie suffisante pour répondre aux besoins de la province, d'en permettre le développement futur et de promouvoir l'économie et l'efficacité de la génération, distribution, fourniture, vente et utilisation de l'énergie."

La Commission a exercé son mandat au sein d'une forte organisation et, intentionnellement ou autrement, de façon autonome par rapport au pouvoir exécutif du gouvernement.

2. RELATIONS AVEC LE GOUVERNEMENT

La Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick influence grandement la vie socio-économique de la province. Les principaux secteurs d'activité suivants de la Commission ont un effet sur les aspects commerciaux et sociaux du Nouveau-Brunswick :

1. La disponibilité et le coût de l'électricité sont des facteurs importants qui influent sur la capacité concurrentielle des entreprises provinciales; ils représentent aussi une part importante de chaque budget familial. L'énergie électrique est également un élément fondamental de la politique du gouvernement sur le développement économique de la province.

2. Les fonds d'immobilisations exigés pour financer les gros projets de construction entrepris par la Commission influent sur les taux d'intérêt et sur la capacité de la province d'emprunter sur les marchés internationaux. La dette de la Commission qui est garantie par la province représente trente-sept pour cent de la dette directe totale garantie du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

3. La Commission compte un effectif permanent de 2 625 employés de la Partie IV de la Loi relative aux relations de travail dans les services publics et plus de 300 employés temporaires et occasionnels durant les saisons de pointe; elle est donc un employeur important du secteur public.

4. La construction de nouvelles centrales crée de très grandes possibilités d'emploi sur les chantiers pendant les périodes de pointe, ainsi qu'un nombre élevé d'années-personnes de travail pour la fourniture des matériaux.

5. La Commission dépense plus de 660 000 000 $ par année pour l'achat de biens et de services auprès des entreprises du Nouveau-Brunswick.

6. La Commission a besoin d'un grand nombre d'employés professionnels et de dirigeants qualifiés pour ses activités. Elle est aussi un des principaux intervenants dans la formation des jeunes professionnels aptes à occuper des postes de cadres supérieurs.

7. Les activités de la Commission et les décisions qui sont prises en vue d'assurer son développement à long terme ont un impact important sur l'environnement.

Si nous voulons que le gouvernement puisse utiliser pleinement ses ressources afin d'atteindre les objectifs socio-économiques qui ont été adoptés, la Commission doit participer activement et à part entière à la réalisation de ces objectifs.

Certains progrès ont été réalisés dans ce domaine au cours des dernières années. Jusqu'en 1988, la Commission et le ministère des Finances entraient sur les marchés financiers individuellement pour satisfaire leurs besoins d'emprunt. À l'occasion, les deux organismes du gouvernement entreprenaient leurs démarches sans se consulter, et ils semblaient parfois se faire concurrence. Cette absence de coordination n'était pas pour le plus grand intérêt des citoyens du Nouveau-Brunswick.

En 1988, le président de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick a pris des arrangements avec le ministre des Finances pour que toutes les obligations émises par la Commission le soient par l'entremise du ministère des Finances.

Au cours des trois dernières années, la Commission a considérablement augmenté le nombre de ses activités faisant appel aux entreprises du Nouveau-Brunswick pour répondre à beaucoup de ses besoins.

Tout récemment, la Commission a négocié d'importantes ententes de compensation économique avec des entreprises de l'extérieur de la province qui ont reçu des contrats pour l'approvisionnement de composantes très coûteuses de nouvelles installations électriques. Le président et le ministre du Commerce et de la Technologie ont collaboré étroitement dans cette approche et le personnel des deux groupes a travaillé ensemble en vue d'obtenir les résultats les plus favorables possible.

Bien que ces efforts récents soient louables, il demeure qu'en général la Commission ne participe pas autant qu'elle devrait le faire à l'application des politiques et activités que le gouvernement met en oeuvre pour atteindre ses objectifs à long terme.

Recommandation

La Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick devrait se présenter devant le Comité de la politique et des priorités du Cabinet afin de passer en revue les nouvelles politiques ou les nouveaux programmes, ou encore les changements aux politiques ou aux programmes existants, qu'elle se propose d'introduire.

3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Il n'existe aucune définition claire des devoirs et pouvoirs respectifs du président et du directeur général, que ce soit dans la Loi ou dans le plan organisationnel interne de la Commission. En outre, les devoirs de la Commission, tels que définis dans la Loi, ne semblent pas appropriés pour une corporation.

La Loi sur l'énergie électrique ne fait pas mention du poste de premier dirigeant, poste clé dans toute structure organisationnelle. La Loi prévoit par ailleurs un comité exécutif de la Commission (article 4) dont les membres «exercent le contrôle, la gestion et la direction immédiats des ouvrages et des entreprises de la Commission», responsabilités qui devraient relever du premier dirigeant.

En l'absence d'une disposition pour un premier dirigeant avec un mandat clairement défini, et en l'absence de relations officielles ou légales entre le président et le directeur général, tout pouvoir réel de prise de décision a gravité autour du poste de président. Cette situation n'a pas toujours permis de maintenir l'équilibre normal qui s'établit dans les relations entre le président et le directeur général dans toute autre corporation de la Couronne, et dans les relations entre le ministre et son sous-ministre dans l'ensemble des ministères gouvernementaux.

Le paragraphe 3(1) de la Loi sur la Fonction publique stipule que le sous-ministre est le «premier dirigeant de l'élément de la Fonction publique à la tête duquel il se trouve». Deux autres corporations de la Couronne, soit la Société des alcools du Nouveau-Brunswick et la Corporation d'information géographique du Nouveau-Brunswick, nomment respectivement le directeur général et le président à titre de premier dirigeant de la corporation et utilisent un langage identique pour décrire les devoirs rattachés à ce poste, c.-à-d. qu'il «exerce le contrôle, la gestion et la direction générale des affaires de la corporation».

Recommandation

Apporter les modifications suivantes à la Loi sur l'énergie électrique :

a) **Ajouter un article précisant que le directeur général est le premier dirigeant de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick, qu'il exerce le contrôle, la gestion et la direction générale des affaires de la Commission, et qu'il peut exercer tout autre pouvoir conféré au président en vertu du règlement administratif de la Commission d'énergie électrique.**

Le directeur général serait ainsi légalement confirmé premier dirigeant et son le rôle serait défini.

b) **Supprimer de la loi le paragraphe 4(3) donnant aux membres exécutifs de la Commission (membres désignés du Conseil exécutif) «... le contrôle, la gestion et la direction immédiats des ouvrages et des entreprises de la Commission...»**

On éliminerait ainsi le pouvoir implicitement conféré aux membres de la Commission pour l'administration ordinaire de la Commission d'énergie électrique.

c) **Supprimer le paragraphe 6(2) de la Loi, donnant à la Commission le pouvoir d'engager, de définir les fonctions, etc.**

Ce pouvoir serait dorénavant conféré au directeur général.

d) **Conserver le paragraphe 6(1) conférant à la Commission le pouvoir de nommer certains cadres de direction, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil.**

Les membres de la Commission conserveraient le droit de nommer les cadres de direction.

e) **Ajouter un article définissant le rôle du Conseil exécutif de la façon suivante : «Le Conseil exécutif administre les affaires commerciales de la Commission d'énergie électrique; toutes les décisions prises et les actions entreprises doivent reposer sur des pratiques commerciales sensées.»**

Le rôle des membres de la Commission serait défini d'une manière semblable à celle d'autres corporations de la Couronne.

f) **Pour plus de clarté, ajouter que la Commission a le pouvoir de promulguer des règlements administratifs qui doivent être approuvés par le lieutenant-gouverneur en conseil**.

Dans la structure administrative de toute société, le premier dirigeant fait partie du conseil d'administration. Les lois qui régissent les deux corporations de la Couronne mentionnées plus haut contiennent chacune un article précisant que le premier dirigeant est membre d'office du conseil d'administration.

Recommandation

Ajouter dans la Loi sur l'énergie électrique que le directeur général est membre d'office de la Commission.

Le pouvoir précis du président est défini dans le règlement administratif de la Commission, dans les dispositions de la Loi sur l'énergie électrique et par les conventions du Conseil exécutif. Étant donné que, selon les conventions, aucune proposition ne peut être présentée à la

Commission ou au Conseil exécutif sans l'approbation du président, ce dernier a la haute main sur les propositions relatives aux politiques, aux programmes et au budget.

En matière de politiques, le président assure le lien entre le Conseil exécutif, la Commission et le premier dirigeant. Le règlement administratif de la Commission devrait normalement conférer au président le pouvoir de passer des contrats. Le processus d'appel d'offres devrait relever du directeur général, qui doit respecter les lignes directrices établies par la Commission. Les recommandations concernant les appels d'offres et l'approvisionnement sont incluses dans une autre section du présent rapport.

Les pouvoirs du président n'ont pas à être modifiés.

4. PROCESSUS D'ADJUDICATION

Il fallait, selon le mandat qui nous a été confié, présenter des recommandations sur les points suivants : «Les modalités et les critères appliqués par la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick pour l'adjudication, y compris l'attribution de contrats sans appel d'offres».

Nous avons passé en revue les pratiques et modalités de la Commission d'énergie électrique selon les sujets suivants :

1. Contrats de construction
2. Contrats d'approvisionnement et d'installation
3. Achat de biens et de matériaux
4. Contrats de service
5. Contrats de consultation

Nous avons également passé en revue certaines pratiques qui peuvent s'appliquer à plus d'une des catégories ci-dessus.

1. Contrats de construction

Les contrats de construction adjugés par la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick sont assujettis aux dispositions de la Loi sur les contrats de construction de la Couronne, loi applicable aux ministères et aux corporations de la Couronne. Cette loi prévoit les modalités et les sauvegardes nécessaires relativement à tous les contrats de construction adjugés par le gouvernement.

Une équipe d'ingénieurs compétents a passé en revue les modalités de la Commission d'énergie électrique et a examiné le prix d'adjudication et le coût final des contrats de construction et de services sur une période de deux ans.

Il ne semble pas y avoir de faille dans le système. Plusieurs contrats ont accusé de très forts dépassements de coûts. Il s'agit principalement de contrats de construction visant des installations importantes où l'on constate soit des problèmes imprévus au niveau des fondations, soit un délai d'exécution trop court qui force l'entrepreneur à effectuer simultanément des travaux de conception et de construction. Il peut toujours survenir des problèmes de fondation pour tout contrat de construction. Cependant, en décidant d'entreprendre les grands projets de construction à un moment plus opportun, on pourrait réduire considérablement les situations de dépassement de coûts.

2. Contrats d'approvisionnement et d'installation

Ce type de contrat sert pour l'approvisionnement de matériel très spécialisé tel que turbines, génératrices et matériel servant à la protection de l'environnement. Dans la plupart des cas, les soumissionnaires proviennent de l'extérieur du Nouveau-Brunswick et du Canada.

Le processus d'attribution de contrats de ce type ressemble davantage à une proposition qu'à un appel d'offres puisque l'adjudicataire doit concevoir, construire et installer le matériel. L'adjudication est basée sur une étude du rapport coût/performance et, depuis les toutes dernières années, sur un programme de retombées industrielles.

Les modalités et critères suivis sont bien satisfaisants.

3. Achat de biens et de matériaux

L'achat de biens et de matériaux par la Commission d'énergie électrique est assujetti aux dispositions de la Loi sur les achats publics. Le personnel de la Commission atteste que les dispositions de la Loi sont respectées rigoureusement.

4. Contrats de service

Les contrats de service touchent des activités telles que l'enlèvement de la neige, les services de conciergerie, les services de réparation et les contrats d'entretien. Les contrats de ce type tombent dans une zone juridique imprécise car ils ne sont pas visés par la Loi sur les contrats de construction de la Couronne ni par la Loi sur les achats publics. La Commission d'énergie électrique ne semble pas disposer de politiques ou de lignes directrices pour ce type de contrat.

Ni les lois ni les directives administratives des ministères ne précisent comment les entreprises sont choisies pour faire partie de la liste des soumissionnaires dans le cas d'un contrat particulier. La méthode utilisée dépend des arrangements entre le ministre et le sous-ministre.

Si le choix est laissé à la discrétion du ministre, il incombe alors au sous-ministre de s'assurer que les soumissions sont véritablement concurrentielles. Au contraire, si le choix est laissé au sous-ministre, c'est au ministre que revient la responsabilité de s'assurer que la possibilité de soumissionner est répartie équitablement entre les entreprises admissibles dans une région particulière, au cours d'une certaine période. Le choix d'entreprises peut également être fait conjointement par le ministre et le sous-ministre.

Les deux plus importants ministères contractants du gouvernement sont le ministère des Transports et le ministère de l'Approvisionnement et des Services. Leur ministre ne participe généralement pas au choix des entreprises invitées à présenter une soumission. À l'occasion, les cabinets des ministres demanderont qu'un nom soit ajouté à la liste des entreprises admissibles. Les membres du personnel des deux ministères procèdent à une rotation du choix des entreprises capables d'exécuter les travaux ou désirant présenter une soumission, ou demandent des soumissions selon le critère de la disponibilité immédiate.

La Commission d'énergie électrique a adopté un système selon lequel le personnel présente une liste de noms au cabinet du président. Ce cabinet élimine certains noms et en ajoute d'autres afin de constituer une liste finale des entreprises invitées à présenter des soumissions. Cette liste finale comprend un nombre beaucoup plus grand de noms d'entreprises que le minimum de trois noms prévu par la Loi. Nous avons également noté que la Commission d'énergie électrique demande ordinairement des soumissions de plusieurs entreprises pour des contrats de moins de 10 000 $. La Loi sur les contrats de construction de la Couronne permet de négocier avec une seule entreprise pour des travaux de cette envergure.

Recommandations

1. **Les règlements de la Commission devraient comporter un article où il est précisé que les contrats de service sont assujettis aux dispositions de la Loi sur les contrats de construction de la Couronne et de son règlement d'application.**

2. **En choisissant la liste des entreprises invitées à soumissionner, le directeur général devrait présenter une liste proposée au président. Le cabinet du président devrait avoir l'autorité d'ajouter des noms à la liste mais pas d'en retrancher.**

En ce qui a trait à la première recommandation, le gouvernement devrait songer à adopter une législation ou à modifier la législation actuelle afin d'assujettir à des procédures normalisées les ministères et les corporations de la Couronne dans le cas de contrats de service de ce type.

5. Contrats de consultation

La Commission d'énergie électrique est dotée d'une directive générale sur l'engagement de consultants.

Le seul document gouvernemental à cet égard est une directive du Conseil de gestion datée de janvier 1985. Elle traite du «mode d'entente» entre les parties contractantes. En outre, elle exempte les questions techniques, architecturales et juridiques, de même que «les personnes employées à court terme par les ministères ou les organismes pour collaborer au fonctionnement d'un programme établi, ou à des études ou recherches qui relèvent directement du personnel du ministère ou de l'organisme». (Traduction)

La directive du Conseil de gestion prévoit également une marche à suivre générale mais non obligatoire pour la sélection d'un consultant.

L'engagement d'entreprises privées pour offrir des services professionnels ou techniques est encore fondé sur la sélection de la meilleure entreprise qui a les ressources nécessaires pour terminer le travail de façon satisfaisante, et ce, dans un délai donné.

L'octroi de contrats de consultation a résisté à tous les efforts des ministères du gouvernement visant à élaborer une directive générale pour que la sélection de consultants devienne une tâche administrative de nature courante.

Nous n'avons aucune recommandation à faire au sujet de la méthode par laquelle la Commission d'énergie électrique attribue ses contrats de consultation.

6. Autres observations

L'octroi de contrats à un fournisseur exclusif est pratiqué dans les cas où une seule entreprise peut exécuter le travail. Dans ces circonstances, la conclusion du contrat fait l'objet de négociations au lieu d'être le résultat d'un appel d'offres.

Nous avons constaté que la Commission d'énergie électrique a attribué à des fournisseurs exclusifs des contrats dont la valeur peut atteindre des centaines de milliers de dollars.

Aucune directive ne semble être appliquée à la Commission relativement au pouvoir d'approbation lié à un contrat négocié.

Recommandation

Sauf en cas d'urgence et de problèmes de compatibilité de matériel, le pouvoir de négociation lié à la conclusion d'un contrat avec un fournisseur exclusif devrait être soumis à l'approbation du comité consultatif relatif à la Loi sur les contrats de construction de la Couronne.

5. RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE

Dans le mandat, il est prévu de formuler des recommandations sur le point suivant : les mesures devant être prises afin de s'assurer que les activités de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick sont assujetties aux mêmes exigences d'efficacité, de restriction et de responsabilité financières que l'ensemble du gouvernement.

Au cours de la récession économique actuelle, les entreprises privées ainsi que les gouvernements ont entrepris d'adopter des mesures de compression très sévères au chapitre de leurs activités. Même si la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick établit ses propres programmes de réduction des dépenses, cela ne signifie pas nécessairement que l'étendue de ces programmes, les secteurs visés et leurs objectifs à long terme correspondent aux mesures gouvernementales à cet égard.

Recommandation

Le président et le directeur général de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick devraient comparaître devant le Comité du budget pour que le budget annuel de celle-ci soit examiné en détail avant de soumettre le projet de budget aux commissaires. Toute modification apportée au budget par les commissaires devrait faire l'objet d'un autre examen par le Comité du budget.

6. CARTES DE CRÉDIT PROFESSIONNELLES

Dans le mandat, il est prévu de formuler des recommandations sur le point suivant : l'utilisation de longue date de cartes de crédit professionnelles au sein de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick.

L'utilisation de cartes de crédits par les entreprises privées et les gouvernements a remplacé en majeure partie l'ancien système où une avance de fonds était accordée aux employés appelées à se déplacer pour des raisons d'affaires. L'administration d'un tel système entraînait beaucoup de frais puisqu'il fallait émettre un chèque et ensuite concilier les frais à la fin du déplacement ou de la période visée par l'avance. En outre, des coûts s'ajoutaient du fait que les fonds étaient immobilisés à partir du moment de l'avance jusqu'au remboursement des frais.

Le syntagme «carte de crédit professionelle» peut avoir deux sens selon l'usage qu'en font actuellement les ministères gouvernementaux et les corporations de la Couronne. Ainsi, les ministères se prévalent d'un contrat que le gouvernement provincial a passé avec un émetteur pour que celui-ci accorde des cartes de crédit à certains employés. Le gouvernement paie le droit annuel et l'employé, qui est le titulaire de la carte, est responsable des frais imputés à celle-ci. Il doit donc les payer, puis présenter une demande de remboursement de frais de voyage dûment documentée.

Les termes «carte de crédit professionnelle» désignent également une entente selon laquelle tous les frais portés à la carte de crédit sont facturés sur un relevé détaillé qu'on envoie ensuite à l'employeur aux fins de paiement.

Cette sorte de carte de crédit est utilisée dans le secteur privé et est offerte aux cadres de direction d'Énergie N.-B. pour régler les frais professionnels importants engagés de façon honnête dans le cadre d'activités liés à la commission, à la promotion ou à la commercialisation.

Dans le milieu gouvernemental, il est important d'avoir un système qui permet de retracer le coût de tout voyage particulier ou les frais de voyage engagés par une personne pendant une période donnée. Ce genre de renseignement fait souvent l'objet de demandes formulées, en vertu de la Loi sur le droit à l'information, par des avis de requête à l'Assemblée législative, par des comités de l'Assemblée législative et par des organismes centraux du gouvernement.

L'utilisation de cartes de crédit professionnelles par les principaux cadres de direction de la Commission était restreinte aux frais engagés relativement à des activités de promotion, autres que les frais de voyage. Nous nous sommes aperçus que cette règle n'était pas toujours respectée, puisque certains frais de voyage ont été portés à des cartes de crédit professionnelles.

La Commission d'énergie électrique ne disposait pas de contrôles pour faciliter la tâche découlant de l'obligation de rendre compte adéquatement des frais imputés aux cartes de crédit professionnelles.

Observation et recommandation

Le comité a été informé que la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick a mis fin à l'utilisation de cartes de crédit professionnelles. Le comité recommande donc que la Commission annule, comme prévu, toutes les cartes de crédit professionnelles dont les frais sont facturés directement à la Commission.

7. MÉTHODE D'EMBAUCHAGE

Selon notre mandat, nous devions faire des recommandations sur la méthode et les directives utilisées par la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick relativement à l'embauchage du personnel.

La Commission d'énergie électrique pourvoit à des postes vacants en affichant un avis à l'intention de son personnel, quand elle croit que des membres qualifiés de celui-ci pourraient être intéressés par l'emploi en question. Le titulaire du poste est ensuite choisi à l'aide des méthodes habituelles de sélection et d'entrevues. C'est le directeur général adjoint des ressources humaines et de l'administration qui procède à la nomination de la personne choisie.

Lorsqu'on juge approprié de faire du recrutement à l'extérieur, des fonctionnaires de l'organisme examinent les offres de service contenues dans les dossiers et recommandent une entrevue avec les personnes dont la candidature correspond aux exigences. Une fois la présélection et les entrevues terminées, le directeur général adjoint procède à la nomination de la personne choisie.

Le système de recrutement interne utilisé par la Commission d'énergie électrique se rapproche des concours internes des ministères du gouvernement. Ce système semble d'ailleurs fonctionner de manière satisfaisante.

Il n'en n'est pas ainsi, cependant, en ce qui concerne les méthodes utilisées pour le recrutement externe. En effet, un système arbitraire de sélection des candidats aux fins des entrevues est inacceptable au sein d'une corporation de la Couronne, car il laisse place à l'abus.

Une question plus fondamentale encore est celle du droit de tout citoyen d'être informé des possibilités d'emploi au sein d'une entreprise gouvernementale et d'avoir des chances égales de soumettre sa candidature à un poste.

Recommandation

Ajouter à la Loi sur l'énergie électrique un nouvel article prévoyant que les employés de la Commission doivent être nommés conformément aux besoins en personnel et au mode de nomination établi dans les règlements de la Commission, lesquels doivent être conformes, autant que possible, à l'esprit et au but de la Loi sur la Fonction publique en ce qui a trait à la méthode et à la marche à suivre dans le processus de nomination.

Un tel règlement permettra non seulement d'assurer une procédure d'embauchage équitable, mais investira le directeur général de l'autorité exclusive en ce qui touche l'embauchage d'employés permanents. Celui-ci jouira donc essentiellement de la même autorité, à cet égard, que les sous-ministres des ministères du gouvernement.

8. AUTRES REMARQUES ET RECOMMANDATIONS

L'organigramme de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick est complexe, naturellement. Dix personnes relèvent du président-directeur général : le vice-président exécutif, cinq vice-présidents, deux directeurs principaux, un conseiller supérieur et un directeur. Le vice-président exécutif est lui aussi responsable de dix employés.

La Commission gère un budget d'un milliard de dollars qui se traduit chaque année par des dizaines de milliers de transactions liées à des contrats, à des achats et au personnel. Toutes ces activités devraient être régies par des lignes directrices prévues dans les règlements de la Commission et dans les directives établies par la haute direction.

Les lignes directrices devraient prévoir la manière de procéder dans des situations extraordinaires et la possibilité de déroger aux systèmes établis lorsque les besoins du service l'exigent.

En tant que personne responsable des activités courantes de la Commission, le directeur général doit pouvoir compter sur un mécanisme de contrôle et de vérification lui permettant de dépister les situations où les lignes directrices n'ont pas été respectées. Tel devrait être le rôle du groupe de vérification interne.

Actuellement, ce groupe rend compte de son travail au directeur de la Vérification interne et de l'Assurance de la qualité de l'entreprise, lequel est responsable devant le vice-président à l'Administration et aux Ressources humaines, qui lui-même relève du président-directeur général. Compte tenu du niveau où il se trouve dans l'échelle hiérarchique, le groupe de vérification interne

n'a pas le pouvoir «réel» d'effectuer le genre de vérification opérationnelle que nécessite une entreprise publique d'une telle envergure. En effet, le risque que les constatations du groupe ne soient pas portées à l'attention du directeur général existe toujours.

Recommandation

Que le groupe de vérification interne soit renforcé et relève directement du directeur général.

Les lacunes dans le mode de fonctionnement de la Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick sont attribuables à la Loi sur l'énergie électrique. Il pourrait falloir une période assez longue pour apporter des modifications à la Loi et élaborer des règlements. À notre avis, il n'y a pas lieu de retarder l'adoption des recommandations du présent rapport en attendant l'entrée en vigueur des mesures législatives nécessaires.

Recommandation

Que les recommandations contenues dans le présent rapport soient appliquées immédiatement au moyen de directives qui seraient reformulées, au besoin, dès l'entrée en vigueur des modifications législatives et des règlements.